DOCUMENT RESUME

ED 468 636 EA 031 904

AUTHOR	Lashway, Larry
TITLE	Las estrategias de un lider (The Strategies of a Leader). ERIC Digest.
INSTITUTION	ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, OR.
SPONS AGENCY	Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.
REPORT NO	EDO-EA-96-5
PUB DATE	1996-04-00
NOTE	4p.; Digest number 105. For English version, see ED 406 718. Translated by Joel Vicuna Villalobos and University of Playa Ancha, Valparaiso, Chile.
CONTRACT	RR93002006
AVAILABLE FROM	ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: http://eric.uoregon.edu. For full text: http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest105.html.
PUB TYPE	ERIC Publications (071) -- ERIC Digests in Full Text (073)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS	Administrator Effectiveness; *Administrator Responsibility; *Administrator Role; *Educational Administration; Elementary Secondary Education; Instructional Leadership; Leadership; *Leadership Qualities; *Leadership Styles
IDENTIFIERS	ERIC Digests

ABSTRACT

A decade ago, principals were asked to become instructional leaders who exercised firm control by setting goals, maintaining discipline, and evaluating results. Today, they are encouraged to act as facilitative leaders by building teams, creating networks, and "governing from the center." Rapid shifts in administrative philosophy can be frustrating for practitioners, especially if they are seeking the one best way to lead. These seemingly contradictory approaches, however, can be viewed as complementary strategies rather than as competing paradigms. This digest outlines the tenets of three broad leadership strategies--hierarchical, transformational, and facilitative. It offers the following guidelines for choosing leadership strategies: (1) leaders should use strategies flexibly; (2) leaders should balance short-term and long-term needs; (3) strategic choices must serve institutional values; and (4) the same action can serve more than one strategy. (LMI)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made
from the original document.

ED 468 636

ERIC DIGEST

Las Estrategias de un Líder

(The Strategies of Leader).

ERIC Digest

EDO-EA-96-5

Numero 105

Avril 1996

Por Larry Lashway

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
Minor changes have been made to improve reproduction quality
Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

ERIC CLEARINGHOUSE DE ADMINSTRACION ESCOLAR
Facultad de Educación
Universidad de Oregon
Eugene, Oregon 97403

BEST COPY AVAILABLE

EA 031 904

ERIC DIGEST

AVRIL 1996 NUMERO 105 EDO-EA-96-5

Las Estrategias de un Líder

Por Larry Lashway

Los geólogos nos dicen que cada miles de años el campo magnético de la tierra se invierte; compases que hoy apuntan al norte algún día lo harán hacia el sur. Algo similar ocurre con el liderazgo en las escuelas, aunque el ciclo se mide en simples décadas.

Hace diez años, se le pidió a los directores que se convirtieran en "líderes de la instrucción" ejerciendo un firme control al fijar metas, mantener la disciplina, y evaluar resultados. Hoy se les pide que sean "líderes facilitadores" creando equipos, elaborando redes y "gobernando desde el centro".

Lynn Beck y Joseph Murphy (1993) observaron que las metáforas sobre el liderazgo escolar han cambiado frecuentemente a través de los años; tan pronto como los líderes escolares han asimilado un enfoque dado, parece que se les pide tomar una dirección diferente.

¿Qué Estrategias pueden Utilizar los Líderes?

Estos rápidos cambios en la filosofía educacional pueden ser frustrantes para los educadores, en especial si buscan "la mejor y única manera" de llevar a cabo el liderazgo. Sin embargo, una nueva perspectiva emerge cuando enfoques opuestos son vistos como estrategias complementarias y no como modelos en competencia.

Como se define aquí, *estrategia* es un patrón de comportamiento diseñado para lograr la cooperación de seguidores en el cumplimiento de metas organizadas.

Cada estrategia enfoca la escuela a través de diferentes lentes, resaltando ciertos rasgos y favoreciendo determinadas acciones.

En la actualidad, los líderes de escuelas pueden elegir entre al menos tres grandes estrategias: jerárquica, transformacional, y facilitadora. Cada una tiene importantes ventajas; y cada una tiene importantes limitaciones. Juntas conforman un amplio campo de opciones.

¿Cómo Utilizan los Líderes las Estrategias Jerárquicas?

Históricamente, las escuelas se han administradar como instituciones burocráticas, enfatizando la autoridad y la responsabilidad. Las estrategias jerárquicas dependen del enfoque jerárquico, en el cual los líderes usan análisis racionales para determinar el mejor curso de acción y luego ejercer su autoridad formal para llevarlo a cabo.

Terrence Deal y Kent Peterson (1994) refieren esto como "liderazgo técnico", situación en la cual el director actúa como planificador, asignador de recursos, coordinador, supervisor, diseminador de información y analista.

Las estrategias jerárquicas entregan una manera directa y ampliamente aceptada de manejar organizaciones, ofreciendo la promesa de eficiencia, control y rutinas predecibles. Sin embargo, Deal y Peterson también señalan que la jerarquía tiende a disminuir la creatividad y el compromiso, transformando las relaciones entre empleado y escuela en una transacción puramente económica.

Además, la enseñanza no siempre va de la mano con el aspecto administrativo. Joseph Shedd y Samuel Bacharach (1991) acotan que los roles de la enseñanza son extraordinariamente complejos, lo que necesita de instrucción, consejería y supervisión de estudiantes que varían notablemente en sus necesidades y capacidades. La enseñanza involucra un alto grado de aspectos impredecibles, lo que hace necesario un juicio profesional sensible de parte del profesor más bien que una dirección jerárquica por parte de una autoridad que se encuentra lejos.

¿Cómo Utilizan los Líderes las Estrategias Transformacionales?

Las estrategias llamadas transformacionales dependen de la persuasión, el idealismo y el entusiasmo intelectual, motivando a los empleados a través de valores, símbolos y una meta compartida. Los directores conforman la cultura de la escuela al escuchar cuidadosamente los "sueños más profundos que la comunidad escolar tiene para el futuro." En este proceso, ellos juegan el papel de historiador, poeta, sanador, y "detective antropólogico" (Deal y Peterson).

Kenneth Leithwood (1993) añade que los líderes transformacionales alientan la aceptación de metas de grupo; transmiten expectativas de alto rendimiento; crean entusiasmo intelectual; y ofrecen modelos apropiados a través de su propio comportamiento.

Las estrategias de tipo transformacional tienen la capacidad de motivar e inspirar a seguidores, en especial cuando la organización enfrenta un gran cambio. Entregan un sentido de propósito y significado que puede unir a las personas en una causa común.

Sin embargo, las estrategias transformacionales son difíciles, ya que requieren habilidades intelectuales altamente desarrolladas (Leithwood). Además, un lugar de trabajo estimulante y emocionalmente satisfactorio no da como resultado automáticamente el logro de las metas organizacionales (Deal y Peterson).

¿Cómo Utilizan los Líderes las Estrategias Facilitadoras?

David Conley y Paul Goldman (1994) definen el *liderazgo facilitador* como "los

EA 031 904

ET TAMEN STELLAE

UNIVERSIDAD
DE PLAYA ANCHA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
VALPARAISO

comportamientos que aumentan la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar el rendimiento." Esto se logra al hacer participar activamente a los empleados en el proceso de tomas de decisiones; el papel del líder no es resolver problemas en persona, sino ver que los problemas sean resueltos.

Al igual que el liderazgo transformacional, las estrategias facilitadoras invitan a seguidores a comprometer esfuerzos y energía síquica para la causa común. Pero mientras los líderes transformacionales a veces operan de una manera jerarquizada (Joseph Blasse y colegas 1995), las estrategias facilitadoras ofrecen a los profesores una asociación diaria para hacer realidad el enfoque. El líder trabaja como si supervisara, y no como el centro de todo.

Conley y Goldman dicen que los directores trabajan de modo facilitador cuando superan las limitaciones de recursos; forman equipos, crean redes de comunicación; proveen retroalimentación, coordinación, y manejo de conflictos; crean redes de comunicación; practican políticas de colaboración; y conforman la estrategia de la escuela. La facilitación crea un ambiente enfocado al cambio y de cooperación, en el cual los profesores pueden desarrollar habilidades de liderazgo al buscar metas comunes, produciendo un ambiente de trabajo democrático que incorpore los ideales más altos de los Estados Unidos (Blase y colegas).

No obstante, las estrategias facilitadoras pueden crear ambigüedad e incomodidad, produciendo una responsabilidad difusa, y forzando a los empleados a adoptar nuevos papeles y relaciones. La facilitación toma tiempo, frustra a los administradores que están constantemente siendo presionados para actuar de manera inmediata. Puede crear gran entusiasmo y altas expectativas, generando múltiples iniciativas que disminuyan recursos, quiten energía y fragmenten la visión colectiva (Conley y Goldman).

¿De qué Manera los Líderes Eligen las Estrategias?

Aunque gran parte de la literatura actual parece defender enfoques facilitadores y transformacionales, la limitada evidencia de investigación no permite obtener sólidas conclusiones sobre cuál estrategia es la "mejor" (Edward Miller 1995).

Algunos investigadores urgen a los líderes para que usen múltiples estrategias. Deal y Peterson sostienen que los directores efectivos deben ser administradores bien organizados y líderes apasionados y creativos. Robert Starrat (1995) afirma que los líderes deben comportarse de dos maneras, como líderes y administradores. Como líderes, los directores fomentan la visión que expresa los valores centrales de la escuela; como administradores, desarollan las estructuras, y políticas que institucionalizan la visión.

Sabemos relativamente poco sobre cómo los directores toman decisiones estratégicas, pero algunas líneas básicas se pueden inferir de la literatura.

1. *Los líderes deben usar estrategias de modo flexible.* Thomas Segiovanni (1994) sugiere que las organizaciones, como la gente, existen en diferentes niveles de desarrollo. Una escuela que tradicionalmente ha operada con la toma de decisiones fuertemente de un tipo jerarquico que puede que no esté lista para adoptar un ambiente facilitador total.

2. *Los Lideres deben equilibrar las necesidades de corto y largo plazo.* Por ejemplo, Miller cita algunas investigaciónes que sugieren que los directores que actúan de modo jerárquico a menudo pueden implementar grandes cambios de modo rápido, pero, la toma de decisiones compartidas, aunque toma tiempo, probablemente logrará la aceptación del profesor. De modo inverso, acota que los profesores algunas veces se cansan de la toma de decisiones compartidas y desean a un director responsable que los consulde y decida. El líder tal vec tenga que elegir entre la satisfacción del profesor a corto plazo y el desarrollo organizacional a largo plazo.

3. *Las decisiones estratégicas debieran servir como valores institucionales.* A veces, ideales atractivos como la delegación del poder deben ir detrás de las metas escolares. Un director habitualmente democrático expresa,"Mi responsabilidad como director realmente es para con los niños, y si veo áreas que no son efectivas, tengo que decir que no somos efectivos y hay que cambiar" (Blase y colegas).

4. *La misma acción puede servir para más de una estrategia.* Deal y Peterson estimulan a los directores para que desarrollen la "visión bifocal" que incluye los aspectos rutinarios con el potencial transformacional. La supervisión de buses, por ejemplo, sirve como un propósito jerárquico obvio, pero también presenta la oportunidad de recibir a los estudiantes, establecer visibilidad, evaluar el clima social, reforzar los valores clave de la escuela.

En pocas palabras, administrar una escuela no parece requerir de desiciones estratégicas de toda o nada. El liderazgo efectivo es multidimensional

Referencias

Beck, Lynn G., and Joseph Murphy. *Understanding the Principalship: Metaphorical Themes 1920s-1990s.* New York: Teachers College Press, 1993.

Blase, Joseph; Jo Blase; Gary L. Anderson; and Sherry Dungan. *Democratic Principals in Action: Eight Pioneers.* Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1995. 193 pages. ED 380 890.

Conley, David T., and Paul Goldman. *Facilitative Leadership: How Principals Lead Without Dominating.* OSSC Bulletin Series. Eugene, Oregon: Oregon School Study Council, August 1994. 43 pages. ED 379 728.

Deal, Terrence E., and Kent D. Peterson. *The Leadership Paradox: Balancing Logic and Artistry in Schools.* San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 133 pages. ED 371 455.

Leithwood, Kenneth. "Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring." Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Houston, October 29-31, 1993. 58 pages. ED 367 061.

Miller, Edward. "Shared Decision-Making by Itself Doesn't Make for Better Decisions." *The Harvard Education Letter* 11, 6 (November/December 1995): 1-4.

Shedd, Joseph B., and Samuel Bacharach. *Tangled Hierarchies: Teachers as Professionals and the Management of School.* San Francisco: Jossey-Bass, 1991. 232 pages. ED 354 586.

Sergiovanni, Thomas J. *Building Community in Schools.* San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 219 pages. ED 364 962.

Starratt, Robert J. *Leaders with Vision: The Quest for School Renewal.* Thousand Oaks, California: Corwin Press, 1995. 219 pages. ED 354 962.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educatión, Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este articuló se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El artículo es difusión pública y se puede reproducir libremente .

CENLADEC@entelchile.net/ Fono: 56-32-28-3504 • Fax: 56-32-34-2920

Traducción por Joel Vicuña Villalobos, joelvicuna@usa.net

EA 031 904

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

☐ This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.

☒ This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").